

# Résultats

## Méthode Thomas- Kilmann d'évaluation du comportement en situation de conflit

**Vos résultats – Profil de comportement face au conflit**

	<b>Rivaliser</b>	<b>Collaborer</b>	<b>Chercher un compromis</b>	<b>Eviter</b>	<b>Céder</b>
<b>1</b>				<b>A</b>	<b>B</b>
<b>2</b>		<b>B</b>	<b>A</b>		
<b>3</b>	<b>A</b>				<b>B</b>
<b>4</b>			<b>A</b>		<b>B</b>
<b>5</b>		<b>A</b>		<b>B</b>	
<b>6</b>	<b>B</b>			<b>A</b>	
<b>7</b>			<b>B</b>	<b>A</b>	
<b>8</b>	<b>A</b>	<b>B</b>			
<b>9</b>	<b>B</b>			<b>A</b>	
<b>10</b>	<b>A</b>		<b>B</b>		
<b>11</b>		<b>A</b>			<b>B</b>
<b>12</b>			<b>B</b>	<b>A</b>	
<b>13</b>	<b>B</b>		<b>A</b>		
<b>14</b>	<b>B</b>	<b>A</b>			
<b>15</b>				<b>B</b>	<b>A</b>
<b>16</b>	<b>B</b>				<b>A</b>
<b>17</b>	<b>A</b>			<b>B</b>	
<b>18</b>			<b>B</b>		<b>A</b>
<b>19</b>		<b>A</b>		<b>B</b>	
<b>20</b>		<b>A</b>	<b>B</b>		
<b>21</b>		<b>B</b>			<b>A</b>
<b>22</b>	<b>B</b>		<b>A</b>		
<b>23</b>		<b>A</b>		<b>B</b>	
<b>24</b>			<b>B</b>		<b>A</b>
<b>25</b>	<b>A</b>				<b>B</b>
<b>26</b>		<b>B</b>	<b>A</b>		
<b>27</b>				<b>A</b>	<b>B</b>
<b>28</b>	<b>A</b>	<b>B</b>			
<b>29</b>			<b>A</b>	<b>B</b>	
<b>30</b>		<b>B</b>			<b>A</b>
<b>Nombre total de lettres encerclées par colonne :</b>					
<b>Rivaliser</b> (imposer)	<b>Collaborer</b> (résoudre les problèmes)	<b>Chercher un compromis</b>	<b>Eviter</b> (se dérober)	<b>Céder</b> (être conciliant)	

### **Interprétation de vos résultats**

Il n'existe pas de réponse universellement juste en matière de résolution des conflits. Selon les situations, les cinq attitudes sont utiles, chacune représentant un ensemble d'aptitudes à vivre en société.

En cas de conflit, l'efficacité d'une attitude donnée dépend des contraintes imposées par le conflit/désaccord et du talent dont fait preuve la personne dans cette attitude.

Tout le monde est capable d'adopter chacune des cinq attitudes, et personne ne s'en tient à un seul style établi pour résoudre une situation de conflit. Cependant, chaque personne a tendance à avoir plus de succès dans certains comportements que dans d'autres, et est alors davantage portée à les privilégier, que ce soit en raison de son tempérament ou par habitude.

Le comportement d'une personne dans une situation de conflit est donc le résultat de ses prédispositions personnelles et des contraintes de la situation. La méthode Thomas-Kilmann a pour objet d'évaluer cette combinaison de modes de résolution des conflits.

Vous trouverez ci-dessous une série d'exemples qui vous aideront à juger si vos tendances à adopter les cinq attitudes sont plus ou moins bien adaptées à votre situation. Votre résultat, faible ou élevé, indique l'efficacité de votre technique dans votre situation personnelle. Il est cependant possible que vos prédispositions sociales vous mènent à avoir plus ou moins qu'il ne le faut, certains comportements en situation de conflit. Une liste de questions précises vous aidera à déterminer si vous vous confinez trop ou pas assez dans telle ou telle attitude.

## **RIVALISER**

### **Attitude utile :**

1. Lorsqu'il est vital de prendre rapidement une décision cruciale (urgences par exemple)
2. Lorsqu'il faut faire appliquer des décisions impopulaires dans un domaine primordial
3. Lorsque vous savez que vous avez raison sur des sujets vitaux pour l'enjeu en question
4. Pour vous protéger contre des personnes qui tirent avantage d'une attitude plutôt conciliante de votre part.

### Vos résultats sont élevés :

1. Etes-vous entouré de béni-oui-oui ? Si oui, peut-être votre entourage a-t-il appris qu'il est risqué d'être en désaccord avec vous ou a abandonné l'idée de vous influencer. Résultat : vous êtes coupé de vos sources d'information.
2. Vos subordonnés craignent-ils d'admettre devant vous leur ignorance ou leur incertitude ? Dans un climat de compétition, il faut se battre pour gagner de l'influence, et du respect, et donc se montrer plus sûr de soi et de son fait qu'on ne l'est en réalité. En revanche, les autres peuvent moins facilement demander de l'information ou une opinion. Résultat : leur capacité d'apprentissage est réduite.

### Vos résultats sont faibles :

1. Vous sentez-vous souvent impuissant à résoudre certaines situations ? Peut-être est-ce parce que vous n'êtes pas conscient de votre pouvoir, ou que vous ne savez pas l'utiliser, ou encore que l'idée de l'utiliser vous met mal à l'aise. Résultat : votre efficacité peut être handicapée par votre manque d'autorité.
2. Avez-vous du mal à prendre une position ferme, même lorsque vous en voyez la nécessité ? Se préoccuper des sentiments et des anxiétés des autres face à l'exercice du pouvoir peut parfois faire hésiter, et aussi repousser à plus tard des décisions et ajouter au malaise ou au ressentiment des autres.

## **COLLABORER**

### **Attitude utile :**

1. Pour trouver une solution satisfaisante pour les deux parties quand il y a un but commun important
2. Pour faire la synthèse des aperçus de plusieurs personnes qui voient différemment un problème.
3. Pour obtenir un engagement de la part des autres en intégrant leurs aspirations dans une décision commune.
4. Pour éviter que les conflits s'étendent ou s'aggravent
5. Quand il y a plusieurs intérêts en jeu qu'on ne peut pas ignorer

### Si vos résultats sont élevés :

1. Passez-vous du temps à discuter à fond de questions qui n'en valent pas la peine ? La collaboration demande du temps et de l'énergie. Il est inutile de rechercher des solutions optimales à des problèmes de détail et il n'est pas non plus indispensable d'aplanir toutes les divergences personnelles. Un recours exagéré à la collaboration et à la prise de décision collective traduit parfois un désir de minimiser les risques en diluant la responsabilité d'une décision ou en retardant une action.
2. Votre attitude de collaboration a-t-elle vraiment suscité des efforts de collaboration chez les autres ? Le caractère expérimental de certaines attitudes de collaboration peut inciter les autres à rejeter les propositions de coopération ; ils peuvent vouloir profiter de la confiance et de l'ouverture d'esprit qui en découlent. Peut-être ne remarquerez-vous pas certains indices qui révèlent l'existence d'attitudes défensives, de sentiments hostiles, d'une certaine impatience, de rivalités ou d'intérêts antagonistes.

### Si vos résultats sont faibles :

1. Vous est-il difficile de trouver dans les différences des sources d'enrichissement commun, des occasions d'apprendre ou de résoudre des problèmes ? Même si les conflits présentent souvent des aspects menaçants ou improductifs, un pessimisme aveugle vous empêche peut-être de saisir des occasions de collaboration et vous prive ainsi des avantages et satisfactions mutuels qui vont de pair avec une coopération fructueuse.

2. Vos subordonnés se sentent-ils peu concernés par vos décisions ou vos procédures ? Peut-être leurs propres désirs ne sont-ils pas incorporés dans ces décisions et ces procédures.

## **CHERCHER UN COMPROMIS**

### **Attitude utile :**

1. Si on cherche une solution temporaire (en cas de problèmes complexes)
2. Lorsque le conflit n'a qu'une importance moyenne, les objectifs à atteindre sont assez importants, mais ne méritent pas qu'on leur consacre les efforts et les risques associés à des attitudes plus autoritaires
3. Lorsque deux protagonistes ayant des pouvoirs égaux poursuivent avec détermination des objectifs absolument contradictoires (par exemple, dans les négociations syndicales-patronales)
4. Comme recours ultime lorsqu'il n'a servi à rien de collaborer et d'imposer.

### Si vos résultats sont élevés :

1. Vous concentrez-vous trop sur les détails pratiques et les tactiques de la négociation au point de parfois perdre de vue des sujets plus importants tels que les principes, les valeurs, les objectifs à long-terme ou l'intérêt de l'entreprise ?
2. Dans la situation de conflit, l'importance accordée à la négociation et aux tractations crée-t-elle un climat de cynisme et de manipulation ? Un tel climat risque de saper la confiance mutuelle des protagonistes et de dévaloriser les problèmes débattus.

### Si vos résultats sont faibles :

1. Vous trouvez-vous trop sensible ou trop embarrassé pour être efficace dans une négociation ?
2. Trouvez-vous difficile de faire des concessions ? Sans cette soupape de sûreté, il peut être difficile de se tirer avec élégance d'une discussion mutuellement destructive de luttes pour le pouvoir, etc.

## **EVITER**

### **Attitude utile :**

1. Quand le problème n'est pas important ou lorsque des problèmes plus graves demandent une solution urgente
2. Quand le problème est secondaire ou le reflet d'une autre question plus fondamentale
3. Lorsque vous avez peu d'espoir de satisfaire vos aspirations : par exemple, vous ne pouvez pas changer la situation, la personne ; vous avez peu de pouvoir.
4. Lorsqu'il y a plus à perdre qu'à gagner à affronter le conflit
5. Pour laisser les esprits s'apaiser, ce qui permet de ramener les tensions à un niveau productif, de prendre du recul et de retrouver son sang-froid
6. Lorsqu'il y a avantage à rassembler plus d'information et non pas à prendre une décision immédiate
7. Lorsque d'autres personnes peuvent mieux résoudre le conflit

### Si vos résultats sont élevés :

1. Votre coordination/votre sphère amicale/votre famille souffre-t-elle de ce que vos collègues/amis/proches ont du mal à obtenir votre avis sur les problèmes ?
2. Vos proches/collaborateurs semblent-ils souvent marcher sur des œufs ? Une quantité inutile d'énergie est parfois dépensée pour prévenir et éviter les problèmes, signe que ceux-ci peuvent être soulevés et résolus.
3. Les décisions sur des questions importantes se prennent-elles parfois par défaut ?

### Si vos résultats sont faibles :

1. Blessez-vous parfois les autres ? Suscitez-vous de l'hostilité ? Plus de discrétion dans votre façon d'aborder les difficultés ou plus de tact, pour éviter de poser les problèmes d'une manière menaçante, peuvent vous être nécessaires. Le tact est en partie l'art d'éviter les aspects potentiellement diviseurs d'un problème ;
2. Vous sentez-vous souvent harcelé ou submergé par un grand nombre de problèmes ? Il peut être nécessaire d'accorder plus de temps à établir un ordre de priorité, décider quelles questions sont moins importantes et peut-être les déléguer à d'autres.

## **CEDER**

### **Attitude utile**

1. Lorsque vous vous rendez compte que vous avez tort
2. Lorsque la question importe beaucoup plus à l'autre personne qu'à vous-même, ce qui vous donne l'occasion de répondre aux besoins de l'autre et de faire un geste de bonne volonté pour aider à entretenir une relation coopérative
3. Pour vous trouver en meilleure posture pour traiter ultérieurement les problèmes qui vous tiennent davantage à cœur
4. Lorsque continuer à vous battre ne causerait que du tort, si vous n'êtes pas de taille et que vous risquez de perdre
5. Lorsqu'il est primordial de sauvegarder une harmonie et d'éviter les ruptures
6. Pour aider vos subordonnés/vos proches à apprendre, en leur permettant de faire des expériences et d'apprendre de leurs erreurs.

### Si vos résultats sont élevés :

1. Trouvez-vous que vos idées et vos préoccupations personnelles ne reçoivent pas l'attention qu'elles méritent ? Trop vous incliner devant les préoccupations des autres peut saper votre influence et votre respectabilité, ou empêcher que l'on vous reconnaisse pour ce que vous êtes. Cela prive également l'entreprise/la famille/ la relation des contributions que vous pourriez apporter.
2. La discipline est-elle relâchée ? Même si la discipline n'a pas grande valeur en elle-même, elle peut être cruciale pour vous, vos relations ou votre entreprise.

### Si vos résultats sont faibles :

1. Erouvez-vous des difficultés à créer un climat de bonne volonté ? Se montrer conciliant sur des questions secondaires qui importent aux autres est signe de bonne volonté.
2. Les autres semblent-ils souvent vous considérer comme déraisonnable ?
3. Lorsque vous avez tort, avez-vous du mal à le reconnaître ?
4. Acceptez-vous de faire des exceptions aux règles lorsque c'est légitime ?
5. Savez-vous reconnaître le moment où il est temps de céder ?